



ข่าวประชาสัมพันธ์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

๑๑๔ สุขุมวิท ๒๓ แขวงคลองเตยเหนือ เขตวัฒนา กรุงเทพฯ ๑๐๑๑๐ โทรศัพท์ ๐-๒๖๔๙-๕๐๐๐
ภายใน ๑-๕๖๖๖ โทรศัพท์/โทรสาร ๐-๒๒๕๙-๖๑๗๒

ข่าวจากหนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ ฉบับประจำวันที ๓๐ เดือนธันวาคม พ.ศ.๒๕๕๙ หน้า ๑๑ มุค่าข่าว ๖๖๕,๗๘๔.-

ศูนย์สารสนเทศและการประชาสัมพันธ์ ได้จัดระบบข่าวสิ่งพิมพ์ สนใจดูที่ <http://news.swu.ac.th/newsclips/>

เหรียญ 2 ด้านในความต่าง การทำธุรกิจข้ามชาติ

● **ดร.พิพร รุ่งสีทอง**

rapeeporn@gmail.com
ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

องค์กรที่ดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศ มักประสบปัญหา ในเรื่องต้นทุน การดำเนินงานของบรรษัทข้ามชาติเพิ่มสูงขึ้น กว่าการทำงานในประเทศของตนเอง ในภาววิชาการเรียกต้นทุนตัวนี้ว่า "ต้นทุนที่เกิดจากการเป็นชาวต่างชาติ" อันเนื่องมาจากความแตกต่างในด้านธรรมเนียมของผู้บริโภค กฎหมาย แหล่งทรัพยากรท้องถิ่น การบริหารพนักงาน เครือข่ายนักธุรกิจท้องถิ่น โดยต้นทุนนี้ทำให้บรรษัทข้ามชาติมีความสามารถในการแข่งขันต่อยกกว่าบริษัทในท้องถิ่น และเป็นเรื่องท้าทายว่าจะจัดการแก้ปัญหาเหล่านี้ได้อย่างไร

ถึงแม้ความแตกต่างระหว่างประเทศ จะทำให้ต้นทุนการดำเนินงานธุรกิจ ในต่างประเทศสูงขึ้นแค่ไหน แต่ถ้าวางความแตกต่างเหล่านั้นมามองในอีกมุมก็จะเห็น ว่าแท้จริงแล้ว ความแตกต่างเหล่านี้คือโอกาสทางธุรกิจที่บรรษัทข้ามชาติไม่สามารถทำได้ จากการทำธุรกิจในประเทศของตน อีกทั้งสามารถหาประโยชน์ที่เกิดจากความแตกต่างของปัจจัยต่างๆ

ความแตกต่างของตลาดและรสนิยมผู้บริโภค เป็นช่องทางในการเพิ่มยอดขายสินค้าที่อิมพอร์ตมาในประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในตลาดที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง (Untapped markets) ในประเทศกำลังพัฒนา ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดคือ กรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นเมืองหลวงของประเทศ กัมพูชา ปัจจุบันได้เปลี่ยนโฉมหน้าเป็นเมืองใหญ่ที่มีความหรูหราเทียบเท่ากับบริเวณสุขุมวิทและสยามสแควร์ในกรุงเทพมหานคร มีโครงการอสังหาริมทรัพย์หรูหรา รวมไปถึงสถานบันเทิง เช่น โรงแรมหรูและโรงพยาบาลที่เปิดให้บริการรองรับความต้องการประชาชนในท้องถิ่นที่มี **life style เปลี่ยนไปตามการเติบโตของเมือง อีกทั้งมีแนวโน้มที่นักธุรกิจชาวต่างชาติ อาทิ ญี่ปุ่น จีน และเกาหลี เข้ามาประกอบธุรกิจและพักอาศัยอยู่ในกรุงเทพมหานครเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ**



อย่างไรที่ทราบกันดีอยู่แล้วว่า เมเจอร์ซีเนฟลิคซ์กรุ๊ป ซึ่งมีประสบการณ์เป็นผู้นำตลาดในการบริหารโรงพยาบาลในประเทศไทยเกือบ 20 ปี แต่ต้องเผชิญกับภาวะการแข่งขันที่รุนแรงในประเทศไทย ได้สังเกตเห็นถึงธุรกิจโรงพยาบาลในกัมพูชาที่มีศักยภาพ แต่ยังไม่ได้รับการตอบสนองเท่าที่ควร ทางเมเจอร์ฯ จึงจับมือกับเครืออ็อนเปิดให้บริการโรงพยาบาลในเครือเมเจอร์ฯ ในกรุงพนมเปญ เพื่อเพิ่มยอดขายพร้อมทั้งเผยแพร่ขยายธุรกิจครอบคลุมตลาดกัมพูชาในอนาคต

● **ความแตกต่างต้นทุนการผลิต** ในการทำให้บรรษัทข้ามชาติให้กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ เพื่อเพิ่มกำไรให้กับธุรกิจได้เช่นกัน บรรษัทข้ามชาติมักจะใช้กลยุทธ์นี้ด้วยการไปลงทุนตั้งโรงงานผลิตและศูนย์บริการในประเทศตลาดเกิดใหม่ ซึ่งมีต้นทุนแรงงานไม่สูงมากนักเมื่อเทียบกับค่าแรงในประเทศพัฒนาแล้ว ทั้งนี้เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันทางด้านราคาในตลาดโลกได้

ตัวอย่างที่เห็นได้ชัด จะเป็นผู้ผลิตสินค้าแฟชั่นจากสวีเดน แบรนด์ **Zara** ซึ่งในอดีตการจัดหาแหล่งวัตถุดิบและโรงงานผลิตตั้งอยู่ในทวีปยุโรป แต่ด้วยปัจจัยความแตกต่างทางด้านต้นทุนค่าแรงที่ต่ำในเอเชีย ทำให้ **Zara** ย้ายฐานการผลิต

ผลิตสินค้าประเภทที่ไม่ต้องใช้ฝีมือมากนักอย่างเสื้อเชิร์ตมาผลิตในภูมิภาคเหล่านี้ตั้งแต่ปี 2006 ขณะที่ฐานการผลิตบางส่วนที่ผลิตสินค้าประเภทที่ต้องใช้ฝีมือและความทันสมัยเพื่อสนองความต้องการของลูกค้าในยุโรป บริษัทก็ยังคงตั้งฐานการผลิตไว้ในยุโรป **Zara** จึงเป็นตัวอย่างของผู้นำในอุตสาหกรรมเสื้อผ้าที่ได้กำไรดีและมีกลยุทธ์การจัดการซัพพลายเชนที่แตกต่างจากคู่แข่ง และยังคงสามารถรักษาภาพลักษณ์ของแบรนด์ที่ทันสมัย ลูกค้าสามารถซื้อสินค้าได้ในราคาที่ไม่สูงจนเกินไป ทำให้บริษัทยังคงสามารถแข่งขันในตลาดแฟชั่นระดับโลกเหนือกว่าคู่แข่งได้

● **ความแตกต่างระหว่างประเทศ** สร้างสรรค์นวัตกรรมในด้านผลิตภัณฑ์และการขนานนการบริหารจัดการ ถือเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้การทำธุรกิจระหว่างประเทศประสบความสำเร็จ เนื่องจากนวัตกรรมทำให้บริษัทใช้ปรับตัวให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าท้องถิ่น และการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในประเทศนั้นๆ เช่น **GE Healthcare** เป็นตัวอย่างของบริษัทที่สามารถสร้างนวัตกรรม จากความแตกต่างของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจระหว่างประเทศได้ด้วยการใช้ประโยชน์



จากแหล่งรวมบุคลากรที่มีความสามารถทางด้านไอทีในประเทศกำลังพัฒนา ในช่วงปี 1990 บริษัทได้เล็งเห็นถึงศักยภาพของประเทศอินเดียว่าสามารถใช้เป็นฐานการวิจัยและพัฒนาซอฟต์แวร์ต้นทุนต่ำได้ บริษัทจึงลงทุนสร้างศูนย์วิจัยและพัฒนาและได้ยืมตัวบุคลากร GE Healthcare จากญี่ปุ่นมาร่วมทีมพัฒนาบริษัทสาขาในอินเดีย หลายปีผ่านไป

สายการผลิตซอฟต์แวร์ในอินเดียได้รับการพัฒนาจนได้มาตรฐานระดับโลกตามที่ต้องการ ความสำเร็จของ GE Healthcare สาขาอินเดีย ถูกนำมาเป็นต้นแบบพัฒนาบริษัทสาขาที่ผลิตอุปกรณ์ทางการแพทย์คุณภาพสูงแต่ราคาถูกให้กับ GE Healthcare และโมเดลทางธุรกิจนี้ถูกนำมาใช้ตลาดเกิดใหม่อื่นๆ เช่น จีน อินเดีย และเม็กซิโก

- ความแตกต่างสร้างตัวกลางทางธุรกิจ ที่จะเข้าถึงแหล่งข้อมูลด้านการตลาด กฎหมายที่มีความไม่แน่นอน ระบบชำระเงินที่ไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่งความแตกต่างนี้สามารถเปลี่ยนให้เป็นโอกาสทางธุรกิจได้เช่นกัน ด้วยการเสนอบริการที่ช่วยอำนวยความสะดวกการดำเนินธุรกิจในตลาดเหล่านั้น โดยธนาคารกรุงเทพซึ่งเป็นผู้นำตลาดของสถาบันการเงินในไทย ได้เปิดให้บริการเป็นตัวกลางทางการเงินในลาว ซึ่งเป็นประเทศตลาดเกิดใหม่ที่มีศักยภาพการเติบโตสูง นักลงทุนต่างชาติเข้าไปลงทุนประกอบธุรกิจเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ แต่ยังคงขาดตัวกลางทางการเงินที่มีประสิทธิภาพและมีความน่าเชื่อถือ

โดยเฉพาะในตลาดทุน ก่อนหน้านี้ นักลงทุนต่างชาติส่วนใหญ่ต้องฝากหุ้นไว้กับโบรกเกอร์ ทำให้ระดมทุนของนักลงทุนต่างชาติล่าช้า และประสบปัญหามากมาย ดังนั้น ธนาคารกรุงเทพจึงได้เข้าไปเปิดสาขาในเวียงจันทน์ เพื่อรองรับการเติบโตของตลาดทุนในลาวในอนาคตอันใกล้

- ความแตกต่างสร้างการเรียนรู้และประสบการณ์ ซึ่งบริษัทหลายแห่งใช้โอกาสในการประกอบธุรกิจในต่างประเทศ นำปัจจัยเรื่องความแตกต่างในการทำธุรกิจรวมถึงกฎหมายและวัฒนธรรมมาเป็นแหล่งในการเรียนรู้และหาประสบการณ์ทางธุรกิจที่มีความแตกต่าง

เปรียบเทียบเหมือนเหรียญ 2 ด้าน เป็นได้ทั้งอุปสรรคและโอกาส อยู่ที่เราเลือกที่จะมองความแตกต่างระหว่างประเทศ

และนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้นั้น มาใช้ต่อยอดธุรกิจต่อไปในอนาคต เช่น บริษัทข้ามชาติจีน ที่ชื่อ Jin Jiang International Holdings ซึ่งเป็นผู้นำในธุรกิจโรงแรมของจีน

บริษัทนี้ประสบความสำเร็จจากการขยายธุรกิจโรงแรมทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยมีโรงแรมในเครือถึง 1,700 แห่ง ใน 11 ประเทศ แต่การขยายธุรกิจโรงแรมในตลาดยุโรปยังมีสัดส่วนน้อย เมื่อเทียบกับการทำธุรกิจในเอเชีย

ปัญหาใหญ่ที่บริษัทต้องเจอเมื่อเข้าสู่ตลาดยุโรปก็คือ ความแตกต่างทางวัฒนธรรมและภาษาของทั้งลูกค้าในยุโรป และพนักงานโรงแรมที่อยู่ในท้องถิ่น รวมไปถึงกฎระเบียบปฏิบัติต่างๆ ในสหภาพยุโรป ดังนั้นในช่วงแรกที่ Jin Jiang เข้าไปเปิดตลาดยุโรป จึงใช้วิธีการซื้อกิจการของโรงแรม Groupe du Louvre ซึ่งเป็นกลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่ของฝรั่งเศส เพื่อใช้เป็นก้าวแรกในการขยายธุรกิจ โดยการควบรวมกิจการทั้งหมดทำให้ Jin Jiang ไม่ต้องเริ่มต้นเรียนรู้จากศูนย์ด้วยตนเอง แต่เรียนรู้จากการทำงานร่วมกับผู้บริหารและพนักงานท้องถิ่น ก่อนที่จะวางแผนขยายการลงทุนเพิ่มในตลาดยุโรปด้วยตนเองได้ในระยะยาว

จะเห็นว่าความแตกต่างระหว่างประเทศจึงเปรียบเสมือนเหรียญ 2 ด้าน เป็นได้ทั้งอุปสรรคและโอกาส อยู่ที่เราเลือกที่จะมองความแตกต่างระหว่างประเทศเป็นตัวกำหนดทิศทางกลยุทธ์ในหลายด้าน

บริษัทข้ามชาติจะสามารถรักษาการเติบโตทางธุรกิจอย่างยั่งยืนนั้นควรวិเคราะห์หาจุดแข็งและสร้างมูลค่าเพิ่ม รวมทั้งพัฒนาและบริหารนวัตกรรมเพื่อให้ได้ประโยชน์จากความแตกต่างของประเทศคู่ค้าและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กรในยุคโลกาภิวัตน์